

Au-delà des monologues spectaculaires, de l'importance des dialogues prosaïques pour innover et entreprendre.

Sylvain Bureau

Steve Jobs est sans aucun doute le héros, l'homme charismatique le plus en vue, le modèle à suivre pour nombre d'entrepreneurs. C'est la figure mythique qui véhicule l'idée selon laquelle pour entreprendre et réussir, il faut captiver, fasciner, enchanter son audience. Sans puissance de conviction, sans charisme, il n'y aurait pas d'entrepreneuriat innovant. Certes, loin de nous l'idée de nier le rôle des qualités oratoires de Steve Jobs dans le succès d'Apple. Bien évidemment, ces compétences sont éminemment fonctionnelles et opérantes pour entreprendre. Seulement, se focaliser systématiquement sur cette dimension est par trop réducteur. L'essentiel des pratiques entrepreneuriales ne se font pas *sur scène* mais bien *en coulisse*, lors de multiples interactions où prennent forme d'innombrables dialogues qui apparaissent souvent insignifiants tant ils sont nombreux et routiniers mais qui pourtant sont essentiels, au cœur même du processus créatif.

A partir des concepts de monologisme et de dialogisme de Bakhtine, nous montrons comment et pourquoi il faut aussi apprécier, valoriser et apprendre à dialoguer. Pour ce faire, nous organisons le papier en cinq parties. Dans un premier temps, nous montrons que le monologisme domine dans les discours sur l'entrepreneuriat et dans nombre de pratiques enseignées en école de commerce. Nous soulignons dans un deuxième temps en quoi cette conception est réductrice et pourquoi il faut repenser le processus entrepreneurial en terme dialogique. Cela nous amène alors à caractériser trois formes de dialogues – fonctionnel, bifurcatoire et sédimentaire – qui jouent un rôle structurant dans les trajectoires entrepreneuriales. Dans la quatrième partie nous proposons deux principes pour organiser ces dialogues – principes de la diversité dialogique et de l'équité dialogique. Enfin nous présentons les principales implications pratiques de cette perspective.

1. De la prédominance des supports monologiques en entrepreneuriat

Selon une vision monologique du monde, « seul l'auteur sait, comprend et voit au premier degré. Il est le seul idéologue » (Bakhtine, 1988, p. 130).

Les supports et outils qui permettent de porter un discours unidirectionnel sont nombreux en entrepreneuriat. Qu'il s'agisse du Business Plan ou du Pitch, l'enjeu premier est de construire un propos qui produit un impact puissant sur l'audience. Il faut la convaincre du bien-fondé de son projet. Selon cette conception, l'entrepreneur doit prétendre détenir la vérité. Toutes ces productions communicationnelles appellent certes une réponse mais leur structure est, de façon inhérente, un monologue. Toutes les pratiques fondées sur les théories du *Storytelling* sont fondées sur cette idée de l'entrepreneur raconteur d'histoires, du conteur qui émerveille, enchante son auditoire.

Certes, ce devant de la scène existe et cette dimension spectaculaire est incontournable pour entreprendre mais elle cache une autre dimension au moins aussi importante, celle du dialogue.

2. De l'importance du dialogisme en entrepreneuriat

Dostoïevski « juxtaposait des idées et des conceptions du monde qui, dans la réalité, étaient totalement séparées et sourdes les unes aux autres, et les obligeait à entrer en discussion. » (Bakhtin, 1988, p. 141)

L'entrepreneuriat implique un processus d'apprentissage. Pour apprendre, les cours magistraux sont vite très limités car l'apprentissage traditionnel suit un principe monologique selon lequel il existe une « *vérité toute faite* » (Bakhtine, 1988, p. 164) détenue par « des hommes qui croient savoir quelque chose » (*op. cit.*, 1988) et qui imposent aux autres leur savoir. Certaines techniques sont certainement à maîtriser et il existe des théories utiles mais le cheminement entrepreneurial passe essentiellement par l'action. Les entrepreneurs apprennent d'abord et avant tout au quotidien, via une multitude de dialogues. Ce processus, contrairement à certaines représentations véhiculées dans les médias, est donc éminemment social et collectif car il opère en contexte et dans l'interaction avec autrui.

Pour construire et développer un projet entrepreneurial, il faut interagir car « la vérité naît *entre les hommes* qui la cherchent ensemble, dans le processus de leur communication dialogique » (*op. cit.*, 1988). Contrairement à cette image mythique du moment où le *géné* trouve l'idée (cf. le fameux *eurêka*), l'entrepreneuriat est un long processus fait d'interactions qui construisent progressivement une réalité faite de nouvelles matérialités et de significations inédites. Autrement dit, « l'idée *vit*, non pas dans une conscience individuelle *isolée* (...), mais naît, se développe, trouve et renouvelle son expression verbale, engendre d'autres idées, seulement dans des rapports dialogiques avec les idées *d'autrui*, c'est-à-dire dans sa conscience exprimée par le discours. C'est au point de contact de ces voix-consciences que naît et vit l'idée » (Bakhtine, 1988, p. 137).

Dans la partie qui suit nous décrivons comment s'opère ce processus dialogique.

3. Les dialogues du quotidien entrepreneurial : une routine faite d'exceptionnels

L'entrepreneur est obsédé par son entreprise. Il en parle tout le temps. Il en parle à sa famille et ses amis ; à ses associés, ses collègues, ses fournisseurs, ses clients ou bien encore des investisseurs, des partenaires potentiels, ou tout simplement avec des gens rencontrés au hasard au café, dans le métro.

Nous repérons trois types de dialogue dans toute cette série de conversation : le *dialogue fonctionnel*, le *dialogue bifurcatoire* et le *dialogue sédimentaire*.

Le premier type de dialogue renvoie à une routine, une mécanique qui offre un socle pour agir mais qui n'apporte pas, de façon intrinsèque, de nouveauté au projet. Nous appellerons ce dialogue, le *dialogue fonctionnel* au sens où il est associé à de grandes fonctions techniques : le juridique, le financier, l'informatique, etc. Ce type de dialogue implique très fréquemment le recours à des « traducteurs » qui connaissent les univers de compétences associés à ces fonctions. Il peut s'agir de juristes, de comptables ou encore de développeurs web. Dans le cadre de ce dialogue, l'enjeu réside dans l'utilisation d'objets frontières qui permettent de communiquer sans perdre en compréhension.

Le deuxième type de dialogue est le *dialogue bifurcatoire*. Ce dernier est rare et intervient, contrairement au *dialogue fonctionnel*, lors de moments inédits qui marquent (*a posteriori*) l'histoire de l'entreprise. De ce dialogue, la trajectoire de l'entreprise peut être structurellement transformée. Le *dialogue bifurcatoire* n'est pas nécessairement perçu comme tel par les acteurs en présence au

moment où il intervient. Il peut s'agir d'une conversation lors d'une activité sociale déconnectée du projet entrepreneurial lui-même. Pour que ce dialogue soit, ou devienne *bifurcatoire*, il faut que s'opère une connexion avec le projet. Ce lien peut s'opérer quelques heures mais aussi parfois plusieurs jours, semaines, mois après l'échange. La discussion est donc potentiellement discontinue et en partie flottante au sens où le contenu de la conversation est latent. La bifurcation intervient de façon nette, mais aussi et le plus souvent, de façon incrémentale.

Le *dialogue sédimentaire*, troisième type de dialogue, est fait de multiples échanges, très nombreux qui se succèdent dans les routines de travail. Cette forme de dialogue semble routinier et non créatif mais il est en réalité essentiel. C'est par ce dialogue que se construisent les sédiments qui formeront l'essentiel de l'histoire de l'entreprise.

Tableau 1 : les trois types de dialogue structurant pour la trajectoire entrepreneuriale

Dialogue	Caractéristiques	Illustrations
Fonctionnel	Routinier Acteurs connus ou inconnus Orienté vers le présent : <i>gérer le quotidien</i>	Echange avec son expert-comptable pour traiter des problèmes de comptabilisation de la TVA.
Bifurcatoire	Non routinier Acteurs inconnus (<i>force des liens faibles</i>) Orienté vers l'avenir : <i>construire la vision</i>	Rencontre avec un nouveau partenaire qui génère une trajectoire pour l'entreprise <i>a priori</i> non pensée.
Sédimentaire	Routinier Acteurs connus (<i>forces des liens forts</i>) Orienté vers le passé : <i>fabriquer l'histoire</i>	Echange avec sa famille, ses amis ou encore son associé sur l'évolution du projet entrepreneurial.

4. De l'importance du silence

Les différentes formes de dialogue que nous venons de présenter requièrent concentration et énergie à l'entrepreneur. Très vite, ils peuvent devenir épuisants et le dialogue devient bruit. Pour éviter ces situations, il est fondamental de construire des moments de silence. Des instants courts quotidiens où l'entrepreneur ne dialogue plus à autrui car il se parle à lui-même. Il fait le point et réfléchit sur ces innombrables dialogues accumulés dans la journée. Les transports en commun représentent souvent un moment privilégié pour trouver ce « silence » crucial pour faire vivre le dialogue intérieur. D'autres formes de silence plus longs sont aussi très utiles. Il est bon de trouver des moments de quelques jours où le dialogue s'arrête pour qu'il redémarre plus intensément. C'est un peu l'idée d'une « *jachère dialogique* » qui permet de renouveler le terrain pour retrouver le rendement des dialogues.

5. Perspectives : l'entrepreneur comme *polyglotte social*.

Pour innover et entreprendre, il ne faut donc pas tant savoir raconter une histoire que savoir construire de nouvelles histoires avec un collectif étendu. L'entrepreneur n'est pas un auteur solitaire qui rédige un roman en chambre, mais bien un auteur qui compose avec et par les autres via un dialogue ininterrompu. Certes, il a le pouvoir d'orienter ce dialogue car il peut interdire certains propos, privilégier certains autres mais en aucune manière il ne produit un monologue. Pour que le processus entrepreneurial soit riche et fructueux il faut donc soigner la production de dialogues. A ce titre, deux principes peuvent être énoncés : celui de la *diversité dialogique* et celui de l'*équité dialogique*.

Le principe de *diversité dialogique* pose la question du juste degré de variance dans le profil des personnes impliquées. Si le dialogue s'effectue avec des profils parfaitement similaires alors il équivaut à un monologue. A l'inverse, si le dialogue se tient avec des profils qui n'ont aucun point commun entre eux, alors il est fort possible que ce dialogue se transforme en une incompréhension qui produise silence ou conflits contre-productifs. Mécaniquement, plus l'entrepreneur aura des capacités pour engager des discussions avec des profils divers, plus il aura la possibilité d'élargir son réseau et ses partenaires. Le bon entrepreneur est donc un polyglotte. Pas tant au sens de la maîtrise de multiples langues étrangères (même si cela reste toujours un avantage) mais bien un « polyglotte social » au sens où il peut apprendre et créer avec d'autres, peu importe leurs origines sociales.

Le principe de *l'équité dialogique* pose le problème des rapports de force et d'autorité dans le dialogue. Pour que le dialogue soit bénéfique, il faut non seulement le mener avec des acteurs variés (diversité de genre, d'âge, d'expérience, de formation, de culture, d'origine sociale...) mais il est également impératif de réfléchir aux modalités de ce dialogue. Concrètement, comment impliquer les autres dans la discussion sans perdre sa propre voix. C'est dans cette tension entre l'accueil de l'autre et le rejet de l'autre que se forme un *dialogue équitable*. Contrairement aux débats politiques télévisuels où le temps de parole est strictement limité, ici le temps d'intervention n'est pas égal et surtout ce temps n'est pas toujours discriminant. L'un peut parler peu mais dire beaucoup plus que tous les autres car sa remarque ouvre de nouvelles perspectives. Autre élément majeur, l'autorité ne fonde pas l'équité. Ce qui compte pour *l'équité dialogique* c'est bien la pertinence et le respect de la différence. *A priori*, le *sachant* n'est pas toujours connu.

Tableau 2 : les principes du processus entrepreneurial dialogique

Principes	Caractéristiques	Illustrations
Diversité dialogique	Multiplicité des profils impliqués dans la discussion qui assure un niveau de compréhension complexe mais possible.	L'équipe de créateurs est composée d'un designer, d'un ingénieur et d'un profil gestionnaire.
Equité dialogique	Chacun (i.e. tout le monde) a le droit à la parole mais cela n'implique pas une égalité de traitement dans le dialogue.	Une discussion avec un chauffeur de taxi peut faire germer de nouvelles idées, de nouvelles relations porteuses de sens.
Implication : l'entrepreneur est un « polyglotte social » Afin de mener et de générer ces dialogues, l'entrepreneur se doit de parler plusieurs « langues sociales » au sens où il a besoin de comprendre et de discuter avec des profils socialement différents.		

6. Implications pratiques : une illustration par le cas du test de son projet

Dans le monde de l'art, les créateurs, une fois l'œuvre finie, la présentent dans différents contextes auprès d'une audience. Il est alors possible de distinguer deux formes d'échanges possibles avec le public : l'un monologique et l'autre dialogique.

Dans le premier cas, il s'agit de susciter des réactions positives. L'artiste veut savoir si son œuvre est appréciée, si elle suscite des émotions, des interrogations ou encore des transformations chez le public. Pour augmenter les chances de générer un retour enthousiaste, tous les stratagèmes (de manipulation diraient certains) sont possibles. Le carton d'invitation au vernissage, les invités présents ou encore le lieu du vernissage peuvent influencer sur la perception du public. Ici on retrouve le monologue spectaculaire cité précédemment.

Mais il existe aussi une autre logique possible quand on expose un travail, ou plutôt quand on le met au contact d'une audience. Il ne s'agit alors plus de tester l'écho que suscite une production finalisée mais d'impliquer de nouveaux acteurs dans le processus de production. L'œuvre se poursuit, se modifie au contact du public qui participe à la réalisation de l'œuvre via un processus dialogique. Le courant de l'*esthétique relationnelle* a ainsi largement fondé son approche de la co-construction des œuvres en contexte.

Dans le cadre de la création d'un projet entrepreneurial, la même dichotomie existe. Dans certains cas les entrepreneurs cherchent d'abord et avant tout à recevoir les applaudissements des consommateurs ou des investisseurs. Cependant, au début d'une activité entrepreneuriale, le plus critique est d'impliquer un éco-système de partenaires qui viendra renforcer le projet en apportant de nouvelles idées, de nouvelles ressources, de nouveaux réseaux. Il ne s'agit plus de demander l'avis de l'autre mais de trouver un moyen pour l'intégrer au projet pour qu'il y apporte sa contribution. Pour que cette alchimie puisse se faire, il est alors essentiel d'initier une relation dialogique avec ces audiences. Le « dialogue socratique¹ » est un des moyens potentiels pour mener ce type d'échanges.

Bibliographie :

- Bakhtine, M. 1988 [1970]. *La poétique de Dostoïevski*. Paris: Editions du Seuil. Points.
- Ball, A. F., & Freedman, S. W. 2004. *Bakhtinian Perspectives on Language, Literacy, and Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Godelier, E. 2009. "Est-ce que vous avez un garage ? " ou discussions d'un mythe international de la culture managériale. In P. J. Benghozi, & J. M. huet (Eds.), *Le meilleur de la stratégie et du management*: 74-77. Paris: Pearson. Village Mondial.
- Volckmann, R. 2010. Monologism and Dialogism in Sense-Making and Meaning Making Per Linell, Rethinking Language, Mind, and World Dialogically. *Integral Leadership Review*, 10(1): 1-7.

¹ « « Le dialogue socratique » usait principalement de la synchrèse et de l'anacrèse. La synchrèse était la confrontation de divers points de vue sur un sujet donné. (...) On entendait pas anacrèse les moyens de faire naître, de provoquer le discours de l'interlocuteur, de l'obliger à exprimer son opinion, et de pousser celle-ci jusqu'à ses limites. Socrate était un grand maître de l'anacrèse. Il savait faire *parler* les gens, les amener à couler dans des mots leurs pensées, souvent préconçues, obscures mais obstinées, à les éclairer par le discours, et de ce fait, à démasquer leur inexactitude, leurs failles ; il savait faire apparaître sous leur véritable jour les lieux communs. (...) La synchrèse et l'anacrèse dialogisent la pensée, la placent à l'extérieur, la transforment en *réplique*, la rattachent à la communication dialogique entre les hommes. Ces deux procédés découlent de la conception de la nature dialogique de la vérité, qui est à la base du « dialogue socratique » » (Bakhtine, 1988 [1970], p. 166).